



Communication et organisation

27 | 2005

Fidélisation et personnalisation

La communication interne à l'épreuve d'un « projet fort » de recherche en communication des organisations

Françoise Bernard



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3252>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3252

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2005

Pagination : 139-161

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Françoise Bernard, « La communication interne à l'épreuve d'un « projet fort » de recherche en communication des organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 27 | 2005, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3252> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3252

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La communication interne à l'épreuve d'un « projet fort » de recherche en communication des organisations

Françoise Bernard

- 1 La communication interne qu'est-ce au juste ? La question fort pertinente, posée en 2001 par Alex Mucchielli, en tout début de l'introduction de son ouvrage consacré à la communication interne¹ renvoie, dans la mesure où elle est posée après une vingtaine d'années de capitalisation de travaux et d'études dans le domaine, à une posture que nous revendiquons et que ne désavouerait pas Raymond Queneau : « apprendre à ignorer et à douter ».
- 2 Autant dire qu'une telle question, lorsqu'elle est formulée par un chercheur, concerne à la fois les approches épistémologiques et praxéologiques, contrastant de ce fait avec les nombreuses certitudes et assertions présentées dans des ouvrages techniques.
- 3 L'approche épistémologique conduit à interroger les modes de production et de structuration des connaissances mais aussi à interroger les présupposés présents dans la conduite des travaux de recherche dans ce domaine.
- 4 L'approche praxéologique conduit à interroger les relations entre théorisations et pratiques mais aussi, et peut-être davantage, à redéfinir les pratiques de recherche dans le cadre d'une perspective téléologique, d'un projet de recherche élargi impliquant chercheurs et praticiens (Bernard, 2000).
- 5 Dans une perspective de structuration de la production des connaissances, nous proposons d'inscrire les travaux consacrés à la communication interne dans un cadre élargi avec la notion de « projet fort » de recherche en communication des organisations.

Au-delà du « clin d'œil » à la notion de « programme fort » dans le champ de la sociologie, c'est aussi définir une ambition scientifique pour le domaine.

- 6 Une telle ambition passe par la revendication de trois hypothèses :
 - l'hypothèse que, si la pensée communicationnelle est une grille d'intelligibilité pertinente pour l'organisation, cela suppose, selon nous, d'articuler cinq autres pensées, celles du lien, du sens, du savoir, de la technique et de l'action (Bernard, 2004)²,
 - l'hypothèse qu'aucune approche professionnelle de la communication ne saurait réduire ni contenir la complexité des collectifs organisant, communicant et interagissant dans l'organisation,
 - l'hypothèse du « communicant de peu »³ dont la modestie de la formulation renvoie en fait à une proposition forte, celle que chaque acteur, indépendamment de son niveau hiérarchique et de sa fonction, est, à sa manière et selon ses modalités, un acteur stratégique de la communication.
- 7 La réflexion présentée est aussi une invitation à une forme de réflexivité en sachant que la structuration d'un champ scientifique passe par un tel exercice. Cette réflexion est nourrie par trois exemples de pratiques récentes de réflexivité dans la communauté scientifique des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) qui permettent par ailleurs de mesurer le chemin parcouru vers une maturité scientifique des SIC :
 - la cartographie des recherches dressée par Yves Jeanneret, Directeur de la Recherche au Celsa et Vice-Président de la Commission recherche de la SFSIC, à l'occasion du bilan du XII^e Congrès de la SFSIC à l'Unesco à Paris⁴,
 - l'initiative du Colloque de Nice sur les revues en SIC qui a été prise par Daniel Bougnoux et Paul Rasse⁵,
 - les initiatives prises par les groupes d'études nationaux de la SFSIC : travaux consacrés à la cartographie des recherches en communication des organisations dans le groupe national de recherches et d'études en communications organisationnelles (Org&Co)⁶, travaux du groupe TPS⁷, autant de travaux qui conduisent à des publications de référence.
- 8 En prenant appui, sur des éléments de réflexivité appliqués à la thématique de « la communication interne », nous allons, dans une perspective d'élargissement de la réflexion, poser la question suivante : quelles sont les conditions pour construire « un projet fort en communication des organisations »⁸.
- 9 Dans un tel but, deux points vont être traités :
 - comment penser les pratiques en opérant un retour sur la question des découpages et des catégorisations,
 - quels sont les enjeux et les conditions d'un « projet fort » de recherche en communications des organisations.

Penser les pratiques

- 10 Nombre d'ouvrages techniques, mais aussi universitaires (Mucchielli, 2001 ; D'Almeida & Libaert, 1998)⁹, tentent régulièrement de faire le point sur les pratiques de communication interne. Autant dire que de telles tentatives d'analyse des présupposés et des pratiques prennent appui sur un ensemble de discours et d'objets à la fois diversifié et relativement homogène.
- 11 Lors de travaux précédents¹⁰, j'ai souligné la grande homogénéité qui a été mesurable pendant une longue période entre écrits de professionnels et de praticiens d'une part et,

d'autre part, écrits d'universitaires. Il nous semble utile de revenir sur les enseignements d'une telle proximité. Notamment pour mesurer comment un tel héritage historique induit encore aujourd'hui certaines pratiques et certains résultats de recherche ; mais aussi pour souligner que les travaux en communication des organisations peuvent être classés en deux groupes :

- le premier rassemblant des études construites en étayage des objets et pratiques professionnels que je propose d'appeler, dans un certain nombre de cas, études « méta professionnelles »
- le second rassemblant des recherches fondées sur des reproblématisations plus radicales, où de nouvelles problématiques, enracinées soit dans le champ des SHS, soit dans le champ des « nouvelles sciences », sont formulées.

- 12 Afin d'aborder la question de : « comment penser les pratiques », nous nous centrerons donc sur la distinction entre deux grandes perspectives, celles que nous nommons « perspectives méta professionnelles » et celles que nous nommons « perspectives scientifiques ». Les logiques universitaires, quant à elles, s'inscrivent dans ces deux perspectives. L'enjeu de la professionnalisation des formations universitaires qui a prévalu dès les origines en communication de ce qui était alors « la communication des entreprises » a impliqué très tôt des universitaires sur le versant des études « méta professionnelles ». C'est seulement dans un deuxième temps, à partir des années 80 et avec une accélération dans les années 90 que des travaux scientifiques davantage distanciés, voire en rupture avec les enjeux professionnels, se sont développés de manière significative¹¹.

Perspectives méta professionnelles

- 13 Les études qui concernent la communication interne sont marquées par trois caractéristiques. La première d'entre elles est le débordement permanent des études « méta professionnelles » vis-à-vis du domaine strict de l'activité du spécialiste de la communication interne, ce qui pose la question des frontières. La deuxième est celle de la coexistence entre des objets d'études stabilisés et d'autres objets émergents, ce qui nous conduit à observer la construction, la classification et la diffusion de ces objets. La troisième est celle d'un méta discours de l'innovation permanente illustré par exemple par l'ajout du qualificatif de « nouveau » à de nombreuses publications portant sur la communication, ce qui nous conduit à une identification des thèmes.

Des frontières floues

- 14 Les pratiques professionnelles qui ont un rapport avec la régulation des acteurs internes des organisations sont catégorisées de trois manières principales : il peut s'agir de communication interne, de management, de gestion des ressources humaines. Une lecture attentive de la littérature révèle que les frontières entre la communication interne d'une part et, d'autre part, le management et les « ressources humaines » sont floues. La catégorie « communication interne », comme ensemble d'objet d'études, intègre donc des pratiques et objets qui peuvent être revendiquées également par le

« management » et les « ressources humaines » et réciproquement. La communication interne se nourrit donc de l'ensemble de ces pratiques :

- certaines pratiques issues des « Ressources Humaines », (champ légitimé et structuré de pratiques, de discours voire de métiers dans les organisations) sont retravaillées par les spécialistes de la communication interne : le bilan de compétences et la notion de compétence en sont un exemple,
- d'autres pratiques issues du management comme par exemple la communication de projet, les objets numériques de collaboration à distance, le « knowledge management » sont également retravaillées par les spécialistes de la communication.

La construction, la classification et la diffusion des objets

- 15 La question de la construction, du classement et de la diffusion de l'objet est une question récurrente qui peut être analysée dans les catégories suivantes :
 - l'objet pré construit par les professionnels,
 - l'objet reformulé par le chercheur,
 - l'objet pris dans des logiques de diffusion et de médiation, voire des effets de mode, ce qui pose par ailleurs la question de la norme communicationnelle.
- 16 Ainsi des objets « désormais classiques » côtoient des objets « émergents ». Parmi les objets « classiques » ou « désormais classiques », on peut citer : la presse et les médias d'entreprise, les compétences, le changement, le projet, avec leurs thèmes associés : identité, culture, adhésion etc. Parmi les objets émergents, on peut citer : les *groupware*, les intranet, les traceurs informatiques avec leurs thèmes associés : apprentissage et intelligence organisationnels, « coopération numérique », contrôle et autonomie, etc. Par ailleurs, parmi les objets émergents, on note la reproblématisation des objets classiques induite par les évolutions technologiques et les nouvelles pratiques, par exemple la nouvelle actualité des médias d'entreprise avec les enjeux et pratiques des médias numérisés.
- 17 De manière générale, la construction des objets professionnels correspond à des tentatives d'objectiver la question de l'intersubjectivité, de modéliser (dans l'acception de mettre en modèle) les questions du lien et du sens en procédant à un ensemble de « simplifications » et de réduction de la complexité, de formaliser des « procédures d'échange »¹². Par ailleurs le présupposé est souvent que la « relation » par exemple la relation de coopération et les processus de communication sont susceptibles de produire de la valeur, la question devenant comment transformer la relation et l'interaction en valeur.
- 18 La manière dont se diffusent les objets et se construisent les « normes communicationnelles » relève à la fois du travail de structuration des métiers et professions mais aussi désormais de l'« industrialisation du management » avec la diffusion d'objets numérisés et standardisés (pratiques « *on line* », logiciels et progiciels de gestion). La circulation des objets contribue de fait à la définition de standards et de normes en constituant des références plus ou moins implicites et souvent renforcées par les audits de communication interne qui ont également une fonction d'essaimage de normes et de standardisation.

Identification des thèmes

- 19 Nous proposons de classer les thèmes constitutifs de la communication interne en trois familles. Une telle approche permet de montrer la pertinence d'une approche diachronique et d'explicitier certains traits du domaine, par exemple la filiation avec les pratiques et discours professionnels.

La famille des thèmes « trois petits tours et puis s'endorment »

- 20 Les thèmes de l'expression des salariés (lois Auroux), du bilan social qui ont fait couler beaucoup d'encre dans les années 70¹³ sont illustratifs de cette famille. De tels thèmes ont été présentés comme structurants et préparant des changements durables. Or, s'ils mobilisent fortement les professionnels de la communication dans un temps donné, ils deviennent obsolètes somme toute assez rapidement.

La famille « le petit manège » ou la « nouveauté » (nouvelle organisation, nouvelle communication)

- 21 Nous groupons dans cette famille, des thèmes qui correspondent à des pratiques qui ont pour caractéristique d'apparaître, de disparaître puis de ré apparaître. De telles dynamiques sont fondées sur des pratiques couplées de cryptomnésie, d'acte mnésie mais aussi de pseudo inventions.
- 22 C'est ainsi que nous avons proposé la notion de « l'éternel retour de l'école des relations humaines » (Bernard, 2000)¹⁴.
- 23 On peut tout aussi bien parler de la « toujours nouvelle communication » avec là encore le retour régulier et répété de l'interactionnisme (Bernard, 2003)¹⁵.
- 24 Il ne s'agit pas de disqualifier la pertinence de telles approches, il s'agit de mettre en lumière les logiques, voire les visées stratégiques, d'acteurs re-convoquant ces approches ; mais aussi de comprendre certaines logiques plus « institutionnelles » qui mettent en lumière ou effacent au gré des conjonctures le rôle de l'acteur individuel ou collectif.
- 25 Par ailleurs, force est de constater que le qualificatif de « nouveau » figure dans les titres de nombreux ouvrages consacrés à la communication et qu'une telle tendance concerne également les ouvrages édités par des universitaires.

La famille « notions intégrées »

- 26 Les notions de participation, d'identité et de culture, par exemple, correspondent à des notions stabilisées, transversales et quasi implicites. On les retrouve dans un « sens commun communicationnel » présent dans tous les secteurs de l'activité professionnelle. Ce sens commun est le lieu de naturalisation de notions de communication. Il se forge dans des processus complexes qui impliquent des médiateurs - traducteurs, notamment des formateurs, des consultants, l'encadrement et notamment l'encadrement de proximité.

Perspectives scientifiques

- 27 Les catégories universitaires ne sont pas obligatoirement des catégories scientifiques comme l'a souligné Pierre Bourdieu. Une telle remarque sera développée en soulignant une ambiguïté et en revenant sur la question de la posture scientifique.

Une ambiguïté

- 28 L'ambiguïté porte sur le découpage du domaine. On peut constater qu'il y a deux approches qui correspondent à des découpages différents : l'approche par la communication managériale, l'approche par la communication élargie. On peut aussi souligner que le débat sur ce point n'est pas, à ce jour, explicitement ouvert entre chercheurs.

Approche par la communication managériale

- 29 Dans de nombreux cas, les objets d'étude des chercheurs en communication sont construits en étayage à partir des objets et des pratiques professionnels, par exemple lorsque les chercheurs en SIC observent, dans une perspective fonctionnaliste, des « dispositifs partiels », notamment ceux du « projet d'entreprise » de la « participation » ou des dispositifs plus complexes celui de « la communication managériale ». Dans ce cas, implicitement, la communication des organisations est réduite, dans une perspective fonctionnaliste ou critique, à la communication managériale. La perspective est somme toute d'étudier « ce que la communication managériale fait aux acteurs ». Dans une telle perspective, nous proposons de développer l'analyse des formes et des effets d'une politique des « compétences » qui tend à considérer que la communication fait partie des « qualités comportementales »¹⁶ de tout individu au travail. La mise sous pression communicationnelle des personnels est une réalité grandissante qu'il convient d'étudier.

Approche par la communication élargie

- 30 Dans d'autres cas, les objets d'étude des chercheurs concernent des pratiques de communication « ordinaire » et sociale d'acteurs individuels et collectifs situées dans un contexte organisationnel.
- 31 Nous avons proposé la notion de « communicants de peu » afin de qualifier la communication ordinaire (distinguée de « professionnelle » et d'« expertise ») et quotidienne de chaque acteur de l'organisation.
- 32 Une telle proposition rencontre, dans une autre discipline, la recherche en « gestion des ressources humaines » relevant des sciences de gestion, certaines propositions récentes plus limitées cependant. En posant l'hypothèse de « tous DRH », un chercheur¹⁷ donne le ton d'un tournant au sein des sciences de gestion en partant du constat d'une diffusion de la fonction « ressources humaines » à tous les cadres et responsables des organisations. Une telle hypothèse appelle par ailleurs un renouvellement de la profession des DRH.
- 33 En ce qui concerne l'approche par la communication élargie, il s'agit donc aussi d'étudier « ce que les acteurs font de la communication managériale », d'une part, et au-delà,

comment les acteurs sont auteurs de leurs propres formes communicationnelles, quelles sont leurs pratiques de communication individuelles et collectives qui ne seraient pas induites par la communication managériale. L'interdépendance entre pratiques et formes de communication des sphère privée, professionnelle et publique constitue un thème pertinent qui est inscrit dans les programmes de recherche de certains laboratoires¹⁸.

- 34 Dans tous les cas, le fait de désigner des objets d'étude à côté de ceux de la communication managériale, revient à légitimer et étudier de nouveaux des objets mais aussi à développer de nouvelles problématiques pour une communication des organisations « élargie ».

La posture scientifique

- 35 Je propose de distinguer deux postures : celle du chercheur-expert, et celle du chercheur critique.
- 36 « L'objet professionnel » est reconstruit partiellement une première fois par le « chercheur -expert » ; dans un certain nombre d'autres cas, il devient plus radicalement objet d'une autre connaissance avec l'intervention du chercheur. L'objet professionnel initial est ainsi inscrit dans une boucle de récursivité continuellement réouverte.

La posture du chercheur-expert

- 37 Il s'agit du chercheur qui réfléchit, dans une perspective fonctionnaliste, à partir des objets pré construits par les professionnels de la communication.
- 38 Dans ce cas, le chercheur est, de fait, un acteur, plus ou moins distancié, de la galaxie du management, dans le sens où il s'inscrit dans un cadre pré construit qu'il ne remet pas en cause. Il en est ainsi pour certains travaux consacrés à la communication interne, à la communication globale, comme formes de la communication managériale. On peut identifier deux approches : une approche « prescriptive » dans la mesure où les textes produits indiquent la voie de ce qu'il convient de faire pour être « efficace », ou une approche « recherche action » qui est centrée sur la résolution de problèmes situés.

La posture du chercheur-critique

- 39 Il n'y aura bientôt plus assez de critiques communicationnelles pour nourrir les pratiques de communication interne, d'une manière un peu provocatrice, nous prenons le contre pied de la remarque formulée par Tadié à propos de la critique littéraire :
- 40 « Il n'y aura bientôt plus assez d'écrivains pour alimenter la critique »¹⁹.
- 41 On peut en effet faire le double constat suivant : les approches critiques sont encore insuffisamment développées d'une part, et, d'autre part, les approches critiques nourrissent, indirectement et dans certains cas, des formes d'innovations managériales.
- 42 Des travaux critiques ont été produits à partir d'œuvres importantes d'auteurs qui ne se situent pas dans le champ de la communication des organisations :
- autour des thèses de Michel Foulcault ; la communication est étudiée comme mise en contrôle social ou coercition douce par la mise en contrôle des corps en situation de travail²⁰ ; on peut noter qu'en ce qui concerne les innovations qui correspondent à ce type de

critiques, certaines organisations mettent en place des réponses au stress, d'autres sont particulièrement vigilantes aux questions d'ergonomie ;

- autour des thèses de Jürgen Habermas avec les notions d'espace public (partiel), d'agir communicationnel (sur le mode de la « libre discussion comparable à un dialogue entre philosophes »²¹), autant d'hypothèses parfois citées mais somme toute peu développées,
- autour des thèses de Pierre Bourdieu, l'organisation saisie dans des logiques de champ et la communication participant d'une économie des échanges symboliques et d'une violence symbolique ; les travaux portant sur les critiques renouvelées du taylorisme et la mise en cause de l'injonction à participer peuvent être classés dans cette catégorie,
- autour des thèses de l'analyse sociologique stratégique, avec d'une part les études portant sur le pouvoir asymétrique en faveur des dirigeants, avec la notion paradoxale d'approche démocratique par le haut ; et, d'autre part, le questionnement de la notion de gouvernance pensée restrictivement, voire exclusivement, en termes de relations entre les actionnaires et les dirigeants.

Vers un « projet fort »

- 43 La limite des perspectives méta professionnelles est celle de la limite d'une approche par les objets. On peut d'ailleurs se demander si l'objet existe²² ; ou encore s'il n'y a pas une relativité de l'objet liée à ses usages et usagers, à ses manipulations et à ses observateurs. Sur un mode métaphorique, nous proposons la notion de représentation « cubiste » de l'objet.
- 44 La question des objets est donc une question limitée dans sa pertinence, qui conduit à observer le produit de la communication mais aussi de la communication scientifique, là où il y a processus.
- 45 La recherche en communication ne peut être saisie que sans ses dynamiques et ses processus c'est-à-dire comme projet.

Vers un « projet fort » en communication des organisations

- 46 Les conditions de possibilité de l'émergence d'un nouveau paradigme ont souvent été évoquées depuis une quinzaine d'années. Dans de telles perspectives, se sont épanouis des discours « prophétiques », mais aussi performatifs. Parmi ceux-ci, le discours le plus structurant est incontestablement celui de la fin annoncée de la société industrielle et de l'avènement de la « société de l'information », de la « société de la connaissance » dans un monde globalisé où se développeraient les industries de l'information et de la communication (« la nouvelle économie »). Celles-ci appelleraient à leur tour le développement de nouvelles formes organisationnelles caractérisées par le déclin du taylorisme et de ses variantes et la généralisation de l'« entreprise innovatrice », de l'« organisation réseau ».
- 47 Nous n'ouvrons pas le débat relatif à la « société de l'information »²³, ni la manière dont ce débat est relayé dans nombre de discours managériaux et dans la presse économique spécialisée.
- 48 Partant de l'hypothèse qu'il y a bien une quête d'un nouveau paradigme dans la littérature et dans nombre d'énoncés professionnels et savants, nous nous centrerons sur les questions du renouvellement et de l'élargissement du débat scientifique.

- 49 En ce qui concerne le domaine de la recherche, un premier grand débat s'était épanoui dans les années 90 avec la proposition d'un paradigme constructiviste et d'une pensée de la complexité²⁴ qui aurait sonné le glas de l'approche positiviste pour les organisations. Un tel débat est toujours d'actualité ou plus exactement réactualisé « localement » dans des travaux de recherche, notamment thèses et HDR en SIC. Si le débat autour du constructivisme n'est pas clos mais a perdu de sa vivacité, on peut noter que la question du nouveau paradigme reste vive.
- 50 Notre hypothèse est qu'il s'agit moins désormais de mettre en scène une rupture qui serait issue d'une crise de la rationalité, que de tracer un horizon qui s'accompagnerait d'un chantier désormais ouvert, d'un processus à l'œuvre plutôt que d'un fait accompli.
- 51 Dans un tel contexte, même s'il est souvent difficile de distinguer des courants de fond des dynamiques plus conjoncturelles, nous proposons de considérer qu'une « intelligence communicationnelle » est à l'œuvre pour les organisations. Une telle proposition est susceptible de structurer un projet fort de recherche. Un tel projet appelle une perspective du décloisonnement et d'articulation entre disciplines.
- 52 Il s'agit de penser ensemble des notions qui sont traditionnellement séparées, d'associer des perspectives qui sont dissociées. Une telle orientation nécessite une ouverture à d'autres champs du savoir, pas seulement les champs émergents mais aussi les champs institués et insuffisamment convoqués.
- 53 On peut citer l'articulation entre : l'objet et le sujet, le local et le global, l'humain et la technique, le temps court et le temps long.
- 54 En ce qui concerne l'articulation entre le temps court et le temps long, il s'agit de donner toute sa place à la perspective historique qui permet de mettre à distance les règles implicites d'immédiateté et d'anticipation en vigueur dans le champ de la communication.
- 55 En ce qui concerne l'articulation entre l'humain et la technique, et afin de problématiser les pratiques des technologies de l'information et de la communication (TIC), nous proposons de convoquer des connaissances issues des champs de l'anthropologie et de la philosophie. Celles-ci peuvent éclairer la communication numérisée qui revêt une forte actualité en communication interne et plus généralement en communication des organisations.

Décloisonner les disciplines

- 56 La question de la technique nécessite un regard pluridisciplinaire : philosophie et anthropologie sont deux disciplines qui peuvent contribuer à une reproblématisation de la question technique au sein des SIC. Sans prétendre bien évidemment à l'exhaustivité, nous proposons quelques pistes qui soulignent la pertinence d'un élargissement du décloisonnement disciplinaire²⁵.

La technique et la différenciation

- 57 En communication interne, nous retrouvons la pertinence d'une approche par la différenciation avec les études spécialisées sur tel ou tel support : intranet, multimédia, logiciels et progiciels de gestion, téléphonie mobile, télétravail, etc. De telles études tentent de différencier les objets et leurs usages. Elles deviennent à leur tour objets

d'études dans une perspective comparative qui permet de problématiser la question des pratiques.

La technique comme « acte traditionnel efficace »²⁶

- 58 La notion de « traditionnel » met en jeu la transmission selon une -des- tradition(s), et conduit à analyser les pratiques émergentes dans une tension entre continuité et rupture avec d'autres pratiques qui elles ont été transmises et sont intégrées. Par exemple, l'écrit de messagerie électronique comme forme d'« oralisation » de l'écrit est une forme mutante, dans un certain nombre de cas et dans la représentation qu'en ont les acteurs, entre l'échange oral, l'appel téléphonique et la note de travail.

« Le rôle matriciel du social dans la définition de la technique »²⁷

- 59 L'organisation sociale est pensée comme la condition de possibilité et la source de tout projet technique.
- 60 Les « machinations » des TIC que l'on retrouve dans la dénonciation des effets de certains dispositifs numériques décrits comme cheval de Troie d'une retaylorisation relèvent d'une telle perspective.
- 61 Trois hypothèses peuvent être formulées, elles sont articulables : les TIC entre prédétermination (les limites des savoir faire techniques), auto détermination (la matérialité, l'organisation et l'efficacité propres de chaque technologie) et hétéro détermination par le social.

La notion d'« intention technique »²⁸

- 62 Une technique n'existe que lorsqu'elle est pratiquée et lorsque cette pratique est partagée. La notion de projet technique est centrale. L'usage n'est pas un après-coup de la technique, il est constitutif des TIC. Des travaux en communication consacrés à la notion de projet ont pour caractéristique forte de mettre à jour les formes de médiation qui émergent notamment autour des pratiques de « médiation sociale et technique »²⁹.

La technique incontrôlable et aliénante pour les acteurs

- 63 Une telle hypothèse renvoie à la thèse mutationniste : la technique dépasse son statut de subordination à des fins pratiques et devient incontrôlable. Le « débordement des technosciences »³⁰ concerne également les organisations. Sur le « terrain », de nombreux acteurs témoignent du stress engendré par la nécessité d'adaptation permanente aux évolutions techniques incessantes et accélérées. Une telle contrainte d'adaptation s'accompagne d'un sentiment de « non maîtrise » grandissant. Dans de nombreuses activités : accueil commercial, santé, etc. la présence de terminaux informatiques brouille la relation à l'usager, au client ; en communication interne, certaines applications informatiques lourdes créent des tensions entre individus et équipes accompagnées, dans certains cas, d'un sentiment d'échec.

- 64 Une telle critique est aussi, et par ailleurs, celle des sciences de l'ingénieur, avec l'idée que ceux qui nourrissent le processus technique seraient incapables de se penser en dehors du paradigme de la technique triomphante.
- 65 Une telle réflexion rejoint un courant critique « historique » des TIC, celui des TIC contre la communication, et plus généralement « du système technicien qui empêche la communication »³¹.

Articuler formes organisationnelles et communicationnelles

- 66 Nous posons l'hypothèse que les interactions entre formes organisationnelles et formes communicationnelles sont à double sens, il y aurait co-détermination. Autrement dit, et en ce qui concerne le développement des TIC - *groupware*, télétravail, réseaux-, celui-ci peut conduire à des changements organisationnels. De la même manière, les changements organisationnels peuvent créer un espace renouvelé pour l'intégration des TIC.

De nouvelles TIC pour de nouvelles organisations,

- 67 A la généralisation des usages des TIC, correspondraient l'émergence et le développement de nouvelles formes d'organisation.
- 68 Les notions de « cyberentreprise », d'« entreprise numérique » et d'« entreprise virtuelle »³² définiraient les formes accomplies d'organisations structurées par et avec les TIC. Celles-ci seraient caractérisées notamment par une dissociation forte entre activités de conception et marketing d'une part, et, d'autre part, activités de production externalisées et souvent « délocalisées ».
- 69 La détermination de l'organisation par la technique a été soumise à la critique de certains chercheurs, hors SIC. Certains d'entre eux soulignaient, dès la fin des années 80, que le projet qui consiste à solutionner la crise du taylorisme par la dynamique technologique est une voie sans issue³³; d'autres travaux insistent sur la généralisation du « style bazar »³⁴. Celui-ci se caractérise par une fusion des temps et espaces de conception, réalisation et consommation, ainsi qu'un brouillage des catégories de concepteur, réalisateur, consommateur. Enfin, pour d'autres chercheurs encore, les innovations qui seraient en fait des « faux changements » prendraient sens dans le cadre d'« une perestroïka » du capitalisme³⁵.
- 70 En prenant en compte de telles critiques, de nouvelles formes organisationnelles sont identifiées qui placent au centre les enjeux et pratiques communicationnels, parmi elles on peut citer : la forme « coopératrice » (Philippe Zarifian), la forme « interactive » (Jacques-Henri Jacot). Il y aurait une détermination réciproque de la technique et de l'organisation.

De nouvelles technologies pour de « vieilles organisations »

- 71 La question de l'intégration des TIC concerne toutes les organisations. Or la plupart de ces organisations ont une histoire et une -des- culture(s), et l'intégration des TIC rencontre résistances et inerties. Celles-ci révèlent la complexité des enjeux et notamment les interactions avec la culture. Par exemple, certaines « résistances » au télé travail

renvoient dans certains cas aux interactions complexes entre « culture régionale » et culture d'entreprise et montrent bien que, malgré la pression de conformité, certaines organisations ou collectifs de travail peuvent être peu touchés culturellement par l'immatériel et l'ouverture des frontières³⁶.

De nouvelles technologies à l'image des « vieilles organisations »

- 72 Lorsque les chercheurs ouvrent la boîte noire des logiciels et progiciels³⁷, un décalage apparaît entre les dispositifs numériques qui sont conçus, dans certains cas, à partir de modèles organisationnels obsolètes, dépassés d'une part, et d'autre part les innovations socio organisationnelles réelles de terrain. Un tel constat renvoie à l'idée que la technique peut être chargée de valeurs mais aussi que le temps de la technique est parfois en contradiction avec le temps socio organisationnel. La mise au point technique peut être en retard vis-à-vis des évolutions socio organisationnelles. Ce qui va à l'encontre des idées reçues selon lesquelles ce serait les acteurs et les organisations qui sont toujours en retard vis-à-vis d'une innovation technique accélérée.

Une corrélation complexe entre l'organisation et la technologie communicationnelle

- 73 Certains travaux reprennent implicitement l'hypothèse du *Tavistock Institute*³⁸ étudiant la corrélation complexe entre l'organisation et la technologie.
- 74 Les sociologues des organisations montrent que les innovations technologiques sont largement intégrées aux jeux d'acteur, elles ne s'imposent pas, elles conduisent à un déplacement du champ de contraintes et d'opportunités pour les acteurs³⁹.
- 75 D'une certaine manière, les travaux montrant que l'informatisation renouvelle et renforce la taylorisation⁴⁰, vont dans ce sens. En ce qui concerne une telle hypothèse, on peut se demander quelle est la part, dans un tel processus, du volontarisme managérial instrumenté par les TIC, celle d'une inertie organisationnelle, ou encore celle des nouvelles tensions qui se nouent dans les situations de communication impliquant réseaux locaux et autres *groupware*.

Orchestrer les relations interdisciplinaires

- 76 L'apport des autres disciplines, et notamment celui de l'anthropologie, permet d'aborder les TIC autrement que dans la perspective d'une « pensée tuyau », selon l'expression d'Yves Winkin, et de mettre en perspective deux approches :
- -les TIC seraient plus déterminées que déterminantes,
 - les TIC seraient plus déterminantes que déterminées,
- 77 Il reste aux chercheurs à ouvrir et à organiser un débat entre ces deux approches mais aussi à poser le débat concernant l'orchestration des relations entre disciplines. De ce point de vue, nous avons identifié quatre schémas d'articulation.
- « *L'éclectisme* » : « prendre le meilleur de tous côtés » (dans la lignée du projet de Leibniz). Un tel « butinage » s'il peut être fécond dans le meilleur des cas, appelle une réflexion sur la question de l'emprunt : comment, jusqu'où, etc.

- « *L'à côté* », lorsque les chercheurs en communication ouvrent la boîte noire de l'organisation, dans certains cas, cette ouverture s'opère par ce « ce qui manque », objets manquant aux autres disciplines, objets illégitimes mais aussi « poubelles de textes » du système industriel (Sfez, 1988, 145), les « à côté » ou les « autrement » de la « communication dogmatique » (marketing, et publicité).
- « *L'après vous* » de la communication des organisations ou la communication des organisations comme post co-discipline, ce qui pose la question de la hiérarchie entre disciplines ; ce schéma concerne des travaux qui proposent des théorisations « larges » issues d'un autre champ et qui les appliquent en quelque sorte aux objets et pratiques de communication. Dans ce cas, la communication est un terrain d'application d'une théorie forgée hors SIC.
- « *L'intermédiation* », les énoncés en communication des organisations peuvent être lus comme énoncés d'intermédiation des connaissances, des savoirs et savoir faire qui contribuent au rapprochement et frottement entre disciplines, théories et concepts.

Conclusion : la communication interne vieille rengaine ou nouvel air ?

- 78 En conclusion, la communication interne comme domaine d'études n'échappe pas aux problématiques surplombantes de la communication des organisations que nous proposons de classer en trois groupes.

La communication aliénée et aliénante d'un « business is business »

- 79 Dans une telle perspective, la communication est étudiée comme dispositif de leurre ou encore de violence symbolique au service des logiques de « champ » économique.
- 80 Le butoir pour cette première approche renvoie aux remises en cause multiples, et cependant contenues à ce jour, de l'homo oeconomicus.

La communication « Imagine all the people »

- 81 La communication serait une réponse au désenchantement wébérien. Le ré enchantement ⁴¹ communicationnel serait une figure de la quête associée de sens et de lien. La communication ne serait donc pas le lieu où se cache ce « bloc impressionnant de pouvoirs »⁴². Elle serait aussi susceptible de « réparer » les effets d'une rupture entre l'individu et l'organisation.
- 82 Le butoir pour cette deuxième approche renvoie aux ambiguïtés d'une telle proposition : s'agit-il d'une utopie, d'une politique symbolique, d'une clinique des liens ?

La communication comme « new paradigm »

- 83 La pensée communicationnelle pour l'organisation et l'activité économique renverrait à la possibilité d'un nouveau « paysage » de l'échange économique qui reconnaîtrait sa part de culture (diversité culturelle, don / contre don, confiance, etc.) mais aussi d'institution responsable au regard des évolutions de la société (développement du commerce équitable, de l'éthique des affaires et prise en compte pour l'évaluation des performances des organisations d'indicateurs autres qu'économiques : citoyenneté, protection de l'environnement, éducation et « formation tout au long de la vie », etc.).

- 84 Le butoir pour cette troisième approche renvoie à la notion de cadre du changement : comment décider s'il s'agit d'un « changement de niveau 1 » d'un « changement de niveau 2 », ou encore de multiples « changements de niveau 1 » annonçant à terme un « changement de niveau 2 » ?
- 85 Les trois grandes problématiques de la pensée communicationnelle que nous avons identifiées, par leur pluralité même, pourraient donner à penser qu'un relativisme généralisé marque ce domaine de recherche. Il n'en est rien. Si un relativisme limité est souhaitable afin de désamorcer des tentations de « *one best way* » assez tenaces en ce qui concerne la communication des organisations, nous rejetons explicitement toute perspective d'un relativisme généralisé où tout se vaudrait. Réflexions sur l'ouverture et l'élargissement pluridisciplinaires, réflexion sur le pluralisme méthodologique et débats épistémologique sont pour nous les conditions de construction et de structuration des connaissances en communication des organisations.
- 86 Par ailleurs, nous considérons que le domaine des recherches en communication des organisations est central en ce sens qu'il permet de comprendre et d'articuler, à un niveau « méso », d'une part les grandes théories du social et, d'autre part, les études consacrées aux pratiques individuelles ou micro collectives des usagers, des consommateurs et des citoyens communicant. C'est un des lieux privilégiés pour observer tensions et conflits, essais et erreurs, inerties et « nouvelles alliances » qui montrent à quel point il n'y a pas « d'évolutionnisme » inévitable, ni de « sur déterminisme » incontournable, et que somme toute « l'histoire continue ».

BIBLIOGRAPHIE

Almeida N. (d'), *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2000.

Bernard F. (Textes réunis par), *Les recherches en Communication des organisations : concepts et théorisations*, diffusion Internet SICnet, 2003.

Bernard F., « Communication organisationnelle et usages des sciences humaines et sociales, fragments de réflexion » in Le Moëne C. (Textes réunis par), *Communications d'entreprise et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 49-78, 2000.

Bernard F., « La communication de changement : vers une heuristique de l'induction », *Communication & Organisation*, n° 12, 303-338, 1997.

Bernard F., « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC » in Boure R. (Ed.) *Les origines des sciences de l'information et de la communication, Regards croisés*, Septentrion, Presses universitaires, 153-179, 2002.

Bernard F., « L'interactionnisme : apports et limites pour penser les dynamiques de recomposition organisationnelle » in Bernard F. (Textes réunis par), *Les recherches en communication organisationnelle : concepts et théorisations*, 50-54. Diffusion Internet, Sicnet, 2003.

Bernard, F., « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », *Org&Co, Bulletin de liaison bimestriel*, n° 7, p. 2-7, 2004.

- Boltanski L., & Thévenot L. *De la Justification* (Les Economies de la Grandeur), Paris, Gallimard, 1991.
- Boltanski L., & Thévenot L., *De la Justification* (Les Economies de la Grandeur), Paris, Gallimard, 1991.
- Bouillon J.-L. (Textes réunis par), *La communication organisante et l'organisation communicante*, diffusion Internet SICnet, 2003.
- Boure (R.), (Ed.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication*, Regards croisés, Lille, Septentrion, Presses universitaires, 2002.
- Cabin P., « L'avenir incertain de la gestion » in Cabin P. (coordonné par), *Les organisations. État des savoirs*, Ed. Sciences Humaines, 377-383, 1999.
- D'Almeida N. & Libaert T., *La communication interne des entreprises*, Paris, Dunod, 1998.
- D'Almeida N., *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001.
- Delcambre P. (Textes réunis par), *Communication des organisations. Objets et dispositifs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2001.
- Durampart M., « Régulation et médiation Organisationnelles. Le réseau local, enjeu d'une médiation sociale et technique dans une organisation sanitaire et sociale », (Paris XIII), sous la direction de P. Moeglin, 2000.
- Fréry F., Benetton, *l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert, 1999.
- Gleonnec M. Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles, Thèse, (Bordeaux 3), sous la direction d'A.-M. Laulan, 2000.
- Heller T., « Communication et dispositif disciplinaire ». In Bernard F. (Textes réunis par), *Les recherches en communication organisationnelle : concepts et théorisations*. Diffusion Internet, Sicnet, 2003.
- Hottois G., *Evaluer la technique*, Paris, Vrin, 1998.
- Jeanneret Y. & Bougnoux D., « Le XII^e Congrès : Cartographies », *Lettre Inforcom*, n° 59 et Jeanneret Y., (2002). « Le XII^e Congrès : Cartographies », *Lettre Inforcom*, n° 60, 2001.
- Le Moënnec C. (Textes réunis par), *Communications d'entreprise et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2000.
- Le Moigne J.-L., *Le constructivisme*, (2 tomes), Paris, ESF, 1994, 1995.
- Lépine V., « Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels » in *Communication et Organisation*, Dossier dirigé par Bernard F., n° 19, 2001.
- Leroi-Gourhan A., *Milieux et techniques*, Paris, Albin Michel, 1945.
- Mauss M., « Les Techniques du corps » in *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1973.
- Mayère A., *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information – communication*, travaux d'HDR, sous la direction de R. Boure, 2001.
- Mucchielli A., *La communication interne*, Paris, Armand Colin, 2001.
- Peretti J.-M. (sous la dir), *Tous DRH*, Paris, Ed. d'Organisation, 2001.
- Raymond E., *la Cathédrale et le bazar*, diffusion Internet, 1998.
- Sfez L., *Critique de la communication*, Paris, Seuil, 134. Ellul J., (1980). *L'empire du non sens*, Paris, PUF, 1998.

SFSIC & LAMIC, Place et enjeux des revues pour la recherche en Infocom, 2002.

Shwartz Y., « La technique » in Kambouchner D. (sous la dir.), *Notions de philosophie II*, Paris, Gallimard, 1995.

Stanckiewicz F. (sous la dir), Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après taylorisme, Paris, Economica, 1998.

Tadié, La critique littéraire au XX^e siècle, 1987.

NOTES

1. Mucchielli A., (2001). *La communication interne*, Paris, Armand Colin.
2. Bernard, F. (2004). « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décroisement », *Org&Co, Bulletin de liaison bimestriel*, n° 7, p. 2-7.
3. Bernard F., (1997). « La communication de changement : vers une heuristique de l'induction », *Communication & Organisation*, n° 12, 303-338.
4. Jeanneret Y. & Bougnoux D., (2001). « Le XII^e Congrès : Cartographies », *Lettre Inforcom*, n° 59 et Jeanneret Y., (2002). « Le XII^e Congrès : Cartographies », *Lettre Inforcom*, n° 60.
5. SFSIC & LAMIC, (2002), Place et enjeux des revues pour la recherche en Infocom.
6. Le Moëne C. (Textes réunis par), (2000). *Communications d'entreprise et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Delcambre P. (Textes réunis par), (2001). *Communication des organisations. Objets et dispositifs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Bernard F. (Textes réunis par), (2003). Les recherches en Communication des organisations : concepts et théorisations, diffusion Internet SICnet.
- Bouillon J.-L. (Textes réunis par), (2003). *La communication organisante et l'organisation communicante*, diffusion Internet SICnet.
7. Boure (R.), (Ed.), (2002). Les origines des sciences de l'information et de la communication, Regards croisés, Lille, Septentrion, Presses universitaires.
8. La notion de « projet fort » évoque celle de « programme fort » qui a été posée dans le champ de la sociologie à partir des travaux de David Bloor diffusés dans la revue *Social Studies of Science*, cette notion a été reprise en ethnométhodologie (notions : de symétrie généralisée, d'impartialité, etc.).
9. Mucchielli A., (2001). Op. cit.
- D'Almeida N. & Libaert T., (1998). *La communication interne des entreprises*, Paris, Dunod.
10. Bernard F., (2002). « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC » in Boure R. (Ed.) *Les origines des sciences de l'information et de la communication, Regards croisés*, Septentrion, Presses universitaires, 153-179.
11. Bernard F., (2002), op. cit.
12. La formule est d'Alex. Mucchielli (2001, 181)
13. (cf. sur ce point la revue Humanisme et Entreprise.
14. Bernard F., (2000). « Communication organisationnelle et usages des sciences humaines et sociales, fragments de réflexion » in Le Moëne C. (Textes réunis par), *Communications d'entreprise et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 49-78.
15. Bernard F., (2003). « L'interactionnisme : apports et limites pour penser les dynamiques de recomposition organisationnelle » in Bernard F. (Textes réunis par), *Les recherches en communication organisationnelle : concepts et théorisations*, 50-54. Diffusion Internet, Sicnet.
16. Cabin P., (1999). « L'avenir incertain de la gestion » in Cabin P. (coordonné par), *Les organisations. État des savoirs*, Ed. Sciences Humaines, 377-383.

17. Peretti J.-M. (sous la dir), (2001). *Tous DRH*, Paris, Ed. d'Organisation.
18. Le thème de l'«interdépendance entre les pratiques» est un axe de recherche du projet scientifique du Centre de Recherches sur les Pratiques de Communication et de Médiation (CREPCOM) de l'Université d'Aix Marseille 1.
19. Tadié, (1987). *La critique littéraire au XXe siècle*.
20. Heller T., (2003). « Communication et dispositif disciplinaire ». In Bernard F.(Textes réunis par), *Les recherches en communication organisationnelle : concepts et théorisations*. Diffusion Internet, Sicnet
21. Une telle reformulation est empruntée à Yves Jeanneret, 1992.
22. Cf. sur ce point : Boltanski L., & Thévenot L. (1991). *De la Justification* (Les Economies de la Grandeur), Paris, Gallimard.
23. Sur ce point, on peut notamment consulter le numéro 101 de la revue Réseaux.
24. Cf. Le Moigne J.-L., (1994, 1995). *Le constructivisme*, (2 tomes), Paris, ESF.
25. Dans une telle perspective, on lira avec intérêt : Shwartz Y., (1995). « La technique » in Kambouchner D. (sous la dir.), *Notions de philosophie II*, Paris, Gallimard.
26. Mauss M. (1973). « Les Techniques du corps » in *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.
27. Schwartz Y., 1995, 237.
28. Leroi-Gourhan A., (1945). *Milieus et techniques*, Paris, Albin Michel.
29. Durampart M., (2000). « Régulation et médiation Organisationnelles. Le réseau local, enjeu d'une médiation sociale et technique dans une organisation sanitaire et sociale », (Paris XIII), sous la direction de P. Moeglin.
30. Hottois G., (1988). *Evaluer la technique*, Paris, Vrin.
31. Cf. Sfez L., (1988). *Critique de la communication*, Paris, Seuil, 134. Ellul J., (1980). *L'empire du non sens*, Paris, PUF.
32. Cf. notamment : Fréry F., (1999). *Benetton, l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.
33. Stanckiewicz F. (sous la dir), (1988). *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après taylorisme*, Paris, Economica.
34. Raymond E., (1998). *la Cathédrale et le bazar*, diffusion Internet.
35. L'expression a été proposée notamment par Olivier Blondeau.
36. Des travaux récents sont consacrés à ces questions, cf. notamment : Gleonnec M. (2000). *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles*, Thèse, (Bordeaux 3), sous la direction d'A.-M. Laulan.
37. Mayère A., (2001). *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information –communication*, travaux d'HDR, sous la direction de R. Boure.
38. Les fondateurs de l'approche sociotechnique sont Frederik E. Emery et Eric L. Trist.
39. Nous pensons plus particulièrement aux travaux de David Muhlmann, Centre de Sociologie des Organisations, CNRS.
40. Lépine V., (2001). « Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels » in *Communication et Organisation*, Dossier dirigé par Bernard F., n° 19, 39-56.
41. Sur ce point cf. D'Almeida N., (2001). *Les promesses de la communication*, Paris, PUF.
42. L'expression est de Lucien Sfez.

RÉSUMÉS

L'auteur met en perspective les travaux consacrés à la communication interne depuis une trentaine d'années. La distinction proposée entre perspectives « méta professionnelles » et « perspectives scientifiques » conduit à catégoriser les productions « techniques », « managériales » et « scientifiques » dans des relations de tension et d'échange à la fois. La réflexion proposée montre que les travaux consacrés à la communication interne s'inscrivent dans logiques symboliques qui conjuguent questions de pouvoir et questions d'intelligibilité communicationnelle.

The author examines the scientific works about internal communication written since thirty years in french language. She disjoins and studies « meta professional perspectives » and « scientific perspectives ». The analysis shows that these works are inscribed in symbolic logicals with questions about power and communicating mind.

AUTEUR

FRANÇOISE BERNARD

Françoise Bernard dirige le Centre de Recherche sur les Pratiques de Communication et de Médiation (Aix-Marseille 1). Elle est responsable du Master « Métiers de la communication et de la médiation ». Elle préside la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. Spécialisée en communication des organisations, elle a consacré un ensemble de travaux aux pratiques et enjeux du changement. Elle travaille actuellement sur le paradigme de la « communication engageante » qui croise et articule théories de la communication et théories de l'action. Mail : francoise.bernard@up.univ-mrs.fr